

أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية

دراسة تطبيقية على مستشفى الملك عبد العزيز بجدة

أحمد محمد أحمد زائري*

د. فهد ناصر الحازمي**

(*) احمد محمد احمد زائري :

Email : azaer@kau.edu.sa

(*) د.فهد ناصر الحازمي: استاذ مساعد . قسم إدارة الخدمات الصحية والمستشفيات كلية الاقتصاد والادارة . جامعة

الملك عبد العزيز. جده

Email : fnalhazmi@kau.edu.sa

المستخلص

الخلفية: التغيير يعد أمر ضروري وحتمي لكل مؤسسة، نظراً لما يعبر عن حقيقة التطور الحضاري الإنساني

هدف البحث: التعرف على أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية المقدمة في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة

المنهجية: (التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون، معامل الانحدار، معامل ألفا كرونباخ، اختبار التوزيع الطبيعي، اختبارات للعينات المستقلة، اختبار تحليل التباين الأحادي).

النتائج: أن أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية كان مرتفعاً، حيث ان هناك علاقة ارتباط طردي قوي بين إدارة التغيير وجودة الخدمة الصحية، أي أنه كلما زاد معدل إدارة التغيير ارتفع مستوى جودة الخدمة الصحية المقدمة في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة، كما اوضحت النتائج ايضا ان هناك علاقة ارتباط طردي قوي بين كل من (التغيير التكنولوجي - التغيير التنظيمي - التغيير الإنساني - التغيير الثقافي) وجودة الخدمة الصحية المقدمة في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة بشكل منفصل لكل بُعد، وهو ما يؤكد ان هناك تأثير قوي لكل بُعد من ابعاد إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية.

الخلاصة: هناك علاقة بين ابعاد إدارة التغيير وجودة الخدمة الصحية المقدمة. غير أن قوة هذه العلاقة يختلف تأثيرها من متغير لآخر.

التوصيات: تبني أساليب إدارة التغيير الحديثة لرفع أداء العاملين بالمستشفى

- إشراك العاملين في عملية إدارة التغيير داخل المستشفى

The impact of change management on the quality of the health service provided: an empirical study on King Abdulaziz Hospital in Jeddah

Abstract

Background: Change is a necessary and inevitable matter for every institution, given what reflects the reality of human civilizational development

Research objective: To identify the impact of change management on the quality of health service provided at King Abdulaziz Hospital in Jeddah.

Methods: (frequencies and percentages, arithmetic mean, standard deviation, Pearson correlation coefficient, regression coefficient, Cronbach's alpha coefficient, normal distribution test, t-test for independent samples, one-way analysis of variance test).

Results: The impact of change management on health service quality was high, as there is a strong direct correlation between change management and health service quality, meaning that the higher the rate of change management, the higher the level of quality of health service provided at King Abdulaziz Hospital in Jeddah, as the results showed. Also, there is a strong direct correlation between each of (technological change - organizational change - human change - cultural change) and the quality of health service provided in King Abdulaziz Hospital in Jeddah separately for each dimension, which confirms that there is a strong influence for each dimension of the management dimensions Change in the quality of health service.

Conclusion: There is a relationship between the dimensions of change management and the quality of health service provided. However, the strength of this relationship varies from one variable to another.

Recommendations: Adopt modern change management methods to raise the performance of hospital staff
- Involving workers in the process of managing change within the hospital

١. المقدمة:

أصبح التغيير من المتطلبات الإدارية المهمة للمنظمات والقصد من عملية التغيير العمل المخطط له مسبقاً على أسس علمية تتماشى مع الإمكانيات المتاحة وفي حدود الأهداف العامة للمنظمات، والتغيير المطلوب هو وسيلة للوصول إلى الأفضل دائماً ويتطلب جملة من المتطلبات والمقومات والظروف والاعتبارات التي تسمح بإدارة التغيير في الاتجاه المناسب وبالشكل الفعال، والمؤسسة الصحية هي من أكثر المؤسسات التي تحتاج إلى التغيير لضمان وتحسين الجودة في خدماتها بعد التقدم في العلوم والمعارف الطبية والاكتشافات العلمية المتلاحقة للحد من انتشار الأمراض ومعالجتها.

وتعود الرغبة في تطبيق الجودة في المجال الصحي بأنه أصبح هدف عالمي يتوسع نطاق تطبيقه سنة بعد سنة، لأن الخدمات التي يقدمها قطاع الصحة لها تأثير مباشر على صحة المواطنين، وذلك لأن الجودة تعتبر مفتاح النجاح في عالم يعتمد أساساً على المنافسة، كما يشهد العالم الحديث تغيرات عديدة في جميع الميادين بسبب العولمة، الأمر الذي جعل المؤسسات الصحية تبحث عن عنصر يمكن أن ترتقي به في أدائها لتحافظ على حصتها السوقية، واعتماد الجودة أصبح معيار أساسي للمفاضلة بين المنشآت الصحية (يامن، ٢٠٢٠).

وبالتالي فإن التغيير يعد أمر ضروري وحتمي لكل مؤسسة، نظراً لما يعبر عن حقيقة التطور الحضاري الإنساني، حيث تعتمد عملية التغيير في كافة جوانبها ومراحلها على توفر شروط ضرورية لتحقيق الأهداف المطلوبة، فقد أصبح التغيير ضرورة لا بد منه وذلك لضمان تحسين وتطوير الأداء بصورة مستمرة وتقديم خدمات صحية متميزة، ووفاء لوجودها ولتحقيق أهدافها الإنسانية والسعي للحصول على رضا المرضى ولتحقيق ذلك يجب على المؤسسات الصحية أن تتضمن إدارة التغيير لما لها من دور في تحسين جودة خدماتها، وفي ضوء ذلك سيقوم الباحث بدراسة أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية المقدمة في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة.

ويسعى إدارة مستشفى الملك عبد العزيز لتحقيق الرؤية والرسالة التي تتضمن أن يكون الخيار الأمثل لكل مريض في مجال تقديم الرعاية الصحية التخصصية، وخدمة المجتمع بتوفير أعلى مستويات الرعاية الصحية وأفضل تجربة للمرضى في بيئة تعليمية وبحثية متكاملة، بالإضافة إلى وضع احتياجات المرضى وأسرتهم في المقام الأول، ويتحقق ذلك عند إشراك المرضى وأسرتهم في اتخاذ القرارات عبر التواصل بصراحة وأمانة، ومعاملتهم بعطف واحترام ولطف.

٢. مشكلة الدراسة:

تعاني معظم مستشفيات وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية من مشكلات الهدر في الموارد والهدر في الوقت والطاقات الذهنية وارتباك العلاقات التنظيمية ومشكلات تأخير توريد المستلزمات، وكذلك مشكلات التزاحم على كل الأقسام الانتاجية بالمستشفى ومن ثم مشكلات طول فترات الانتظار، مثلها في ذلك مثل المستشفيات الحكومية في معظم دول العالم، مما يؤثر في انخفاض مستويات الاداء والانتاجية في المنشآت الصحية الحكومية، وكذلك التأثير في مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة. ويعاني مستشفى الملك عبد العزيز بجدة - محل التطبيق في تلك الدراسة - من المشكلات المشار إليها، ومن ثم تركت تلك المشكلات تأثيراً سلبياً على مستويات الاداء والانتاجية في المستشفى وكذلك على مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة في المستشفى.

وتبنت هذه الدراسة مدخل تعزيز إدارة التغيير كأحد المداخل التي يمكن بها العمل على التخلص من تلك المشكلات وبالتالي إحداث تأثير إيجابي على مستويات الأداء والإنتاجية ومن ثم جودة الخدمات الصحية،

تتنافس المنشآت الصحية بتقديم مستوى عال من الجودة للخدمات الصحية، ، وذلك لتحقيق رضا المرضى وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمنشآت الصحية، بل وتحقيق رضا كل أصحاب المصلحة Stakeholders المرتبطين بالمنشأة الصحية. وبالتالي باتت جميع المنشآت الصحية تعمل على تحقيق متطلبات جودة الخدمات الصحية. ويعمل " مركز اعتماد المنشآت الصحية " CBAHI التابع لوزارة الصحة السعودية مراجعات دورية للتحقق من التزام المنشآت الصحية بتطبيق معايير جودة الخدمات الصحية.

وتتسم إدارة الجودة في المنشآت الصحية بأنها عملية مستمرة لا تتوقف وتتطلب إحداث تغييرات مستمرة في ادارة وتشغيل الموارد الصحية المتاحة، سواء كانت الموارد المادية أو الموارد البشرية. ومن ثم تظهر أهمية دراسة إدارة التغيير بعناصرها المختلفة (التغيير التكنولوجي - التغيير التنظيمي - التغيير الانساني - التغيير الثقافي) بما ينعكس على تطوير جودة الخدمات الصحية المقدمة.

ومن هذا المنطلق ظهرت فكرة هذا البحث دراسة أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة، وتحددت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: " ما هو أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية بمستشفى الملك عبد العزيز بجدة؟".

٣. غاية البحث وأهدافه:

- تتمثل غاية البحث في دراسة أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية بمستشفى الملك عبد العزيز بجدة، ويتفرع من تلك الغاية عدة أهداف، هي:
- عرض وتحليل أثر إدارة التغيير التكنولوجي على جودة الخدمة الصحية في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة
 - عرض وتحليل أثر إدارة التغيير التنظيمي على جودة الخدمة الصحية في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة
 - عرض وتحليل أثر إدارة التغيير الانساني على جودة الخدمة الصحية في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة .
 - عرض وتحليل أثر إدارة التغيير الثقافي على جودة الخدمة الصحية في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة .

٤. متغيرات ونموذج الدراسة:

تم تحديد متغيرات الدراسة استرشادا بالدراسات السابقة المعروضة في البند (٧) من البحث، لتكون على النحو التالي:

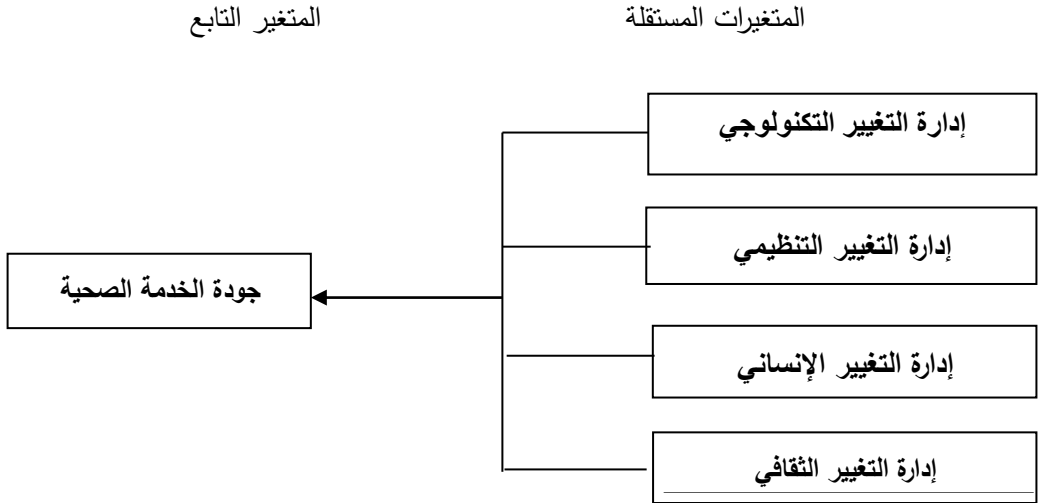
المتغير التابع:

- جودة الخدمة الصحية في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة.

المتغيرات المستقلة: (عناصر إدارة التغيير)

- إدارة التغيير التكنولوجي.
- إدارة التغيير التنظيمي.
- إدارة التغيير الإنساني.
- إدارة التغيير الثقافي.

نموذج الدراسة:



شكل رقم (١-١): نموذج الدراسة

٥. فرضيات الدراسة:

- تم صياغة فرضيات البحث في إطار علاقات سببية للمتغيرات المستقلة بالمتغير التابع استرشادا بالدراسات السابقة المعروضة في البند (٧) من البحث، لتكون على النحو التالي:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير التكنولوجي وجودة الخدمة الصحية في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير التنظيمي وجودة الخدمة الصحية في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير الإنساني وجودة الخدمة الصحية في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير الثقافي وجودة الخدمة الصحية في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة.

٦. منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وهو أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد عبر فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول

على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية تتسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة (رضوان وآخرون، ٢٠٢٠).

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مستشفى الملك عبد العزيز بمدينة جدة في المملكة العربية، والذي يبلغ عددهم ٢٦٦٣ فرد، تم اختبار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بالاعتماد على معادلة حساب العينة العشوائية عند درجة ثقة ٩٥% ونسبة خطأ ٥% ، ليكون الحد الأدنى لحجم عينة الدراسة 234 فرداً، والجدول التالي يوضح مجتمع وعينة الدراسة.

جدول رقم (١): مجتمع وعينة الدراسة

العينة	النسبة من المجتمع الكلي	المجتمع	فئات العاملين
35	18%	٣٥٠	أطباء
165	87%	١٦٥٠	تمريض
20	10%	١٩٦	فنيين
5	3%	٥٤	صيادلة
9	5%	٨٩	اداريين
234	١٠٠	2339	اجمالي

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم تصميم الاستبيان استرشاداً بالدراسات السابقة، وخاصة دراسة حسين (٢٠١٩)، ودراسة عبدالقادر (٢٠١٥). وقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين.

يتضمن القسم الأول البيانات الديموغرافية للمستجيبين وقد شملت تلك المتغيرات كل من متغير الجنس والذي ينقسم إلى (ذكر - أنثى). وكذلك الجنسية (سعودي - غير سعودي). ومتغير العمر والذي ينقسم إلى أربع فئات (أقل من ٣٠ سنة - من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة - من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة - أكثر من ٥٠ سنة). ومتغير المؤهل العلمي والذي تم تقسيمه إلى خمس فئات وهي (دبلوم فني - كلية صحية - بكالوريوس - ماجستير - أخرى). ومتغير المسمى الوظيفي والذي تم تقسيمه إلى خمس فئات (طبيب - فني - تمريض - إداري - أخرى). وكذلك متغير عدد سنوات الخبرة والتي تم تقسيمها إلى خمس فئات وهي (أقل من ٥ سنوات - أكثر من ٥ إلى ١٠ سنوات - أكثر من ١٠ إلى ١٥ سنة - أكثر من ١٥ إلى ٢٠ سنة - أكثر من ٢٠ سنة).

أما القسم الثاني من أقسام الاستبيان فيعكس المتغيرات الأساسية للدراسة والتي تعكس محاور الاستبيان، وقد تم تقسيمها إلى ستة محاور كل منها يعكس متغيرات الدراسة،

المحور الأول يقيس المتغير إدارة التغيير في الثقافة كأحد عناصر إدارة التغيير بمستشفى الملك عبد العزيز بجدة ، والذي تم قياسه من خلال فقرات وهي على الترتيب:
تسعى الإدارة إلى تغيير ثقافة الموظفين لدى المستشفى من أجل بناء ثقافة عالية لدى موظفي المستشفى

تعتمد إدارة المستشفى على موظفين ذو خبرة وكفاءة عالية
تطور إدارة المستشفى من ثقافة الموظفين لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مع ثقافة العملاء
يتم تغيير ثقافة موظفي المستشفى و فقا لأهدافه العامة (خدمة العميل)
تسعى الإدارة لتشكيل ثقافة مميزة خاصة المستشفى.

أما المحور الثاني فيقيس المتغير إدارة التغيير في الهيكل التنظيمي كأحد عناصر إدارة التغيير بمستشفى الملك عبد العزيز بجدة"، والذي تم قياسه من خلال فقرات وهي على الترتيب:
تقوم الإدارة بتغيير الهيكل التنظيمي للمستشفى عند استحداث أقسام ووظائف جديدة
تعمل الإدارة على تطوير الهيكل التنظيمي للمستشفى وفقا لمتطلبات العمل
تشمل عملية التغيير جميع الإدارات والأقسام بالمستشفى وتتم بمشاركة كافة العاملين
تحدث الإدارة تغييرات في الهيكل التنظيمي للمستشفى لمواكبة التطورات
تقوم الإدارة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء

أما المحور الثالث فيقيس المتغير إدارة التغيير في التكنولوجيا كأحد عناصر إدارة التغيير بمستشفى الملك عبد العزيز بجدة ، والذي تم قياسه من خلال فقرات وهي على الترتيب:
يسعى المستشفى إلى تغيير الأجهزة المستخدمة وتطويرها لتواكب التغييرات
تتسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل وتؤدي لتقليل الجهد وتوفير الوقت.
تعمل الإدارة على تغيير البرامج المستخدمة في أجهزة المستشفى وتحديثها
تقوم الإدارة بتغيير أساليب تقديم خدمات عملاء المستشفى باستخدام التكنولوجيا
يتم إدخال معدات جديدة تناسب أساليب العمل الجديدة.

أما المحور الرابع فيقيس المتغير إدارة التغيير الانساني كأحد عناصر إدارة التغيير بمستشفى الملك عبد العزيز بجدة، والذي تم قياسه من خلال فقرات وهي على الترتيب:
تقدم إدارة المستشفى دورات تدريبية للعاملين لمواكبة اية تغييرات جديدة في العمل
تنتهج إدارة المستشفى سياسات جديدة في مجال التعيين والمكافآت والحوافز

للمدير دور في ترسيخ مبادئ التغيير كما له دور في تحويله من شيء غير ملموس إلى شيء ملموس.

وجود شبكة اتصالات بين العاملين في المستشفى يساهم في وضوح أهداف التغيير التنظيمي.

تقوم إدارة المستشفى بإحداث تغييرات سريعة أو مفروضة أو مفاجئة للعاملين.

أما المحور الخامس فيقيس المتغير جودة الخدمة الصحية بمستشفى الملك عبد العزيز بجدة، والذي تم قياسه من خلال فقرات وهي على الترتيب:

- تقدم إدارة المستشفى الخدمات الصحية والعلاجية التي يحتاج إليها المرضى.
 - تتلاءم مكاتب الأطباء والعاملين وصلات انتظار المرضى مع طبيعة الخدمات العلاجية التي يتوقعون الحصول عليها
 - توفر إدارة المستشفى المستلزمات المادية من الأجهزة والمعدات الطبية اللازمة التي تحتاج إليها الخدمة.
 - يتلاءم المظهر العام لإدارة المستشفى مع طبيعة الخدمات الصحية والعلاجية التي تقدمها
 - تلتزم إدارة المستشفى بتقديم الخدمات الصحية العلاجية التي يتوقعها المراجعين لها.
 - لدى إدارة المستشفى الاهتمام التام بتقديم الخدمات الصحية في المواعيد المحددة وبالسرعة المطلوبة
 - تهتم إدارة المستشفى بالعداد السليم للحصول على المعلومات المطلوبة من المرضى وتسجيلها والحفاظ عليها.
 - تقوم إدارة المستشفى بإخبار المرضى بأوقات تقديم الخدمات الصحية به
 - يقوم العاملون في المستشفى بشكل دائم بتقديم المساعدة التي يطلبها المرضى.
 - يتجاوب العاملون بالمستشفى مع المرضى رغم انشغالهم بأداء مهامهم الوظيفية الموكلة لهم.
- تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة على عبارات الاستبيان، ولتحديد درجة الموافقة (مقياس الاتجاه/الأثر) تم تحديد خمسة مستويات كما في الجدول رقم (٢).

جدول (٢) مقياس الاتجاه/الأثر

الاتجاه/الأثر	خيار الموافقة	فئة الوسط الحسابي
منخفضة جدا	غير موافق بشدة	1 - 1.8
منخفضة	غير موافق	1.81 - 2.6
متوسطة	محايد	2.61 - 3.4
مرتفعة	موافق	3.41 - 4.2
مرتفعة جدا	موافق بشدة	4.21 - 5

٧. الدراسات السابقة:

تم عرض ومناقشة العديد من الدراسات الأدبية التي تناولت تأثير إدارة التغيير على جودة الخدمات الصحية، وتم عرض تلك الأدبيات من خلال تقسيمها إلى أربعة محاور تمثل علاقة المتغيرات المستقلة (عناصر بيئة العمل التنظيمية) بالمتغير التابع (أداء العاملين في المنظمات الصحية)، وذلك على النحو التالي:

٧-١. إدارة التغيير التكنولوجي وعلاقتها بجودة الخدمة الصحية:

تعتبر المستشفيات من أحد أهم مؤسسات الدولة والمجتمع، ويعد تطورها مقياساً مهماً للتطور العلمي والصحي والحضاري في الدول، لهذا فإن الاهتمام بها من أهم متطلبات الحياة في عصرنا الحالي كما كان في العصور الماضية، كما ينبغي الاهتمام بجودة خدماتها تجنباً للوقوع في أخطاء سلبية غير مسموح بها إطلاقاً التي قد تكون في معظم الأحيان كارثية، ولا سيما أن الجودة أصبحت في ظل التحديات الكثيرة وسيلة تنافسية واستراتيجية متميزة تسير في مقتضاها كافة متطلبات التطوير والتنمية المستدامة (دايني، ٢٠١٠).

فالتغييرات التي حدثت في جوهر كثير من الخدمات كان نتيجة للتطورات التقنية وذلك ابتداء من الوسائل الآلية الحديثة والإلكترونية التي تستخدم في تقديم الخدمات، ومن الملاحظ أن معظم التغييرات ترتبط بثورة تكنولوجيا الاتصالات اللاسلكية والحاسبات الآلية وبخاصة في تحسين المظاهر الداعمة للخدمة، كما ساعدت التقنيات الحديثة على تجلب ضرورة الوجود المادي أو القرب المادي في عملية إنتاج الخدمة (أبو شكر، ٢٠١٢).

ويساعد تطبيق الجودة في المستشفيات في التعرف على جوانب الهدر في الوقت والطاقات الذهنية والمادية ومن ثم التخلص منها، كما تعد الجودة من أفضل النظم التي تمنح الصلاحيات للعاملين وحثهم على المشاركة ودفعهم للنجاح، وتساعد العاملين على تحديد مفهوم الجودة ووضع

الإجراءات اللازمة لتلبية احتياجات متلقي الخدمة وإشباع رغباتهم والتحسين المستمر والمنتظم لها (بوعباس، ٢٠١٠).

وتظهر نتائج الجودة العالية للخدمات الصحية في رضا المرضى والمجتمع بشكل عام والموظفين والموردين والأداء الأفضل للمنظمة، وتحسين جودة خدمات الرعاية الصحية يؤدي إلى انخفاض التكاليف وزيادة و الإنتاجية وإتاحة أفضل خدمة للمستفيدين، وبالتالي فإن الأداء التنظيمي يعزز ويوفر علاقات عمل طويلة الأجل للموظفين والموردين ونظراً لأهمية الخدمات الصحية لكل فرد من أفراد المجتمع، سواء كانت هذه الخدمات وقائية، أم علاجية، أم جراحية، بغض النظر عن قدراته المادية في دفع ثمنها، فإن الحكومات مطالبة بتجسيد هذا الحق، والتكفل به من خلال توفير الخدمات الصحية الضرورية، وبالجودة المقبولة إلى مواطنيها من أجل تحقيق المصلحة العامة، ورفع المستوى الصحي لجميع شرائح المجتمع (بشير، ٢٠١٧).

وأكد على ذلك شارف ورمضاني (٢٠١٧) ضرورة وجود إدارة مسئولة تقوم بمتابعة المتغيرات الداخلية والخارجية في المؤسسات الصحية وإجراء الدراسات اللازمة ومنها إجراء التغيير المناسب بهدف التحسين المستمر في خدماتها والحصول على الجودة، وأن المؤسسة الصحية كغيرها مطالبة بتحسين جودة خدماتها وتسخير كل إمكانياتها ومواردها بالقدر الذي يفرضه بالتزاماتها وجعلها قادرة على الاستمرار.

٢-٧. إدارة التغيير التنظيمي وعلاقتها بجودة الخدمة الصحية:

شهد القطاع الصحي في السنوات الأخيرة اهتماماً كبيراً وعلى جميع المستويات، من أجل تطبيق معايير وإجراءات إدارة الجودة الشاملة، وبهدف الوصول إلى التغيير والتحسين المستمرين، ومواكبة التقدم بحاجات المجتمع والأفراد الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية، إذ يعتبر القطاع الصحي «صمام أمان» للحفاظ على سلامة جميع مستخدمي الخدمات الصحية، الأمر الذي يتطلب تطبيق نظم الجودة باعتبارها وسيلة مهمة من وسائل التغيير التنظيمي وكسب ثقة المستفيدين من الخدمات الصحية وهي أحد أسس الإدارة الحديثة التي تساهم في الارتقاء بالعمل في ظل التحديات والتطورات المتلاحقة (فطيمة، ٢٠١٣).

وتعتبر التغييرات التنظيمية ذات أهمية كبيرة في نجاح تطبيق جودة الخدمة الصحية كمدخل تطبيقي للتغيير والتطوير التنظيمي، ويمكن لإدارة المستشفى من خلالها أن تنشر القيم السليمة للتغيير وتدفع العاملين لإحداث التغيير (مباركي، ٢٠١٩).

وحتى ينجح التغيير التنظيمي فهو بحاجة إلى التخطيط والإدارة، فلا يحدث بشكل عشوائي، ولا يحدث التغيير بمعزل عن الأفراد، كما لا يتوقف دور المديرين في إدارة التغيير عند التخطيط والتنفيذ فحسب، إنما يشمل توفير البيئة المناسبة التي تشجع على ممارسة التغيير والتعلم والمخاطرة، وتطوير العاملين من أجل تحمل المسؤولية وتحديد الحاجة للتغيير وتنفيذه (عبدالله، ٢٠٢٠).

يشمل تطبيق التغيير التنظيمي في المستشفيات التعرف على جوانب الضعف في الموارد وادارتها وسبل تحسينها، وتنظم توزيع الصلاحيات ونطاق الاشراف وتعزز المشاركة في عمليات اتخاذ القرار ويساهم أيضاً في تحسين الابداع وجهود البحث والتطوير وتدفعهم للتفرد في تقديم خدمات ذات معايير تواكب التقدم العالمي وتلبي حاجات العميل ومتطلباته المستقبلية، ويحتاج تحقيق ذلك أن تؤمن الإدارة بالتغيير التنظيمي منهاجاً ادارياً خاصة لدى العاملين ويتطلب أيضاً تقبلاً منهم لمهامهم وواجباتهم المتجددة والمتغيرة وتقليل مستويات المقاومة والرفض لكل ما هو جديد، والذي يتأثر كثيراً بمرونة واستجابة تطوير الهيكل التنظيمي في حياة المنظمة (النور، ٢٠١٩).

وأكد على ذلك نتائج دراسة رزوق (٢٠١٨) التي بينت وجود علاقة ايجابية بين تطبيق مجالات التغيير (التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، مهام الأفراد، الثقافة) وتحسين جودة الخدمات المقدمة من المؤسسة.

٧-٣. إدارة التغيير الإنساني وعلاقتها بجودة الخدمة الصحية:

إدارة التغيير الإنساني هي نهج إداري في عملية العمل أو إدارة المؤسسة من خلال خطة واضحة، والهدف منها هو مواكبة التغييرات والتطورات الأخيرة في بيئة العمل بغرض تحسين الإنتاجية وكفاءة العمل في المؤسسة والمرافق الصحية، في الأسواق الحالية شديدة التنافسية، ولهذا أصبحت إدارة التغيير ذات أهمية كبيرة، وتجبر المنظمات على النظر في مثل هذا التغيير كجزء من وجودها واستدامتها، ويتطلب خلق ثقافة التغيير في المنظمات الحديثة تغييرات جوهرية في كل منظمة تؤثر على الموارد البشرية من حيث المهارات الفنية للعاملين وأساسيات تنفيذ العمل والسياسات التنظيمية وسلوك القائد الذي يلعب الدور الأهم في النجاح للعمل من أجل النجاح، وذلك لأن إدارة التغيير ترتبط بشكل أساسي بالمنهجية الفكرية التي نعملها، لذلك إذا لم نتغير عن طيب خاطر، فسوف نتأخر عن الآخرين، وهذا يؤدي إلى أضرار وخسائر وقد يجبرنا على التغيير بطريقة

قد لا تكون متوافقة مع أفكارنا، وهذا نتيجة لعدم مواكبة التغيرات المتلاحقة (Makki & Zein, 2021).

وتؤثر المعرفة والخبرة والتحفيز لدى الأفراد المسؤولين عن تقديم الخدمات الصحية في الغالب على أهم مدخلات النظام الصحي والأداء والفوائد التي يمكن أن يوفرها النظام، ويؤدي التركيز بشكل خاص على التخطيط والتدريب والاحتفاظ بالموظفين ونطاقات ممارسة الموظفين وإدارة الموارد البشرية إلى زيادة الاعتراف بالدور المركزي للموارد البشرية في تحسين قطاع الصحة، وتأثير الموارد البشرية على تغيير خدمات قطاع الصحة له قيمة مهمة عند التحقيق في أنظمة الرعاية الصحية العالمية، وتحاول الموارد البشرية تحسين جودة الخدمات ورضا المرضى من خلال تعزيز الكفاءة في استخدام الموارد البشرية؛ تعزيز المساواة في توزيع الموارد البشرية؛ وتعزيز الدافعية وأداء الموظفين في قطاع الصحة (MUTHUKRISHNAN, 2011).

وتأكيداً على ذلك فقد بينت نتائج دراسة (Khatiri et al, 2017) التي هدفت إلى تطوير بنية متعددة الأبعاد لقدرات الموارد البشرية واختبار علاقتها بجودة رعاية المرضى باستخدام عينة وطنية من المستشفيات الأمريكية. وأظهرت نتائجها أن العلاقة الإيجابية بين قدرات الموارد البشرية وجودة رعاية المرضى تتم بوساطة السلوكيات الاستباقية للعاملين في مجال الرعاية الصحية. كما أثبتت نتائج دراسة (Ntsatsi et al, 2013) إلى أن عملية التحول ساهمت بشكل كبير في جميع الأبعاد الفرعية لجودة الخدمة (الملموسة، الموثوقية، الاستجابة، التأكيد، التعاطف) باستثناء العملية قبل إعادة الهيكلة التي لم تساهم في الاستجابة والتأكيد والتعاطف على التوالي. وتؤثر جميع الأبعاد الفرعية لعملية التغيير بشكل كبير على الأبعاد الفرعية المختلفة لجودة الخدمة، وإن لم يكن على النحو الأمثل.

٧-٤. إدارة التغيير الثقافي وعلاقتها بجودة الخدمة الصحية:

لقد حظي موضوع التغيير الثقافي في الآونة الأخيرة بالاهتمام من المنظرين والإدارة التنظيمية والسلوك التنظيمي باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال وخصوصاً في وقت تتميز فيه الأعمال بتغيرات سريعة تؤثر على الأداء وتحقيق الأهداف، فتتمكن المؤسسات التي تملك ثقافة تكيفيه قوية أعضائها الالتزام والانضباط الذاتي واحترام وقت العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والشعور بالمسؤولية والعدالة في توزيع الحوافز مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها (الصباب، ٢٠١٣).

تحاول أي منظمة من تطوير ثقافتها الخاصة لتعبر عن نمط نسقها الثقافي الذي يُعني بدرجة تشجيع العاملين حتى يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة في الإنتاج وقيادة فرق العمل، وذلك يقود إلى الدرجة التي يتوقع فيها العاملون أن يكونوا دقيقين منتبهين إلى تفاصيل عملهم، ودرجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس على التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق النتائج واهتمامها بالتأثير على الأفراد داخل المنظمة (عبدالمطلب، ٢٠١٩).

يرى أبو النصر (٢٠١٧) وعبدالمطلب (٢٠١٩) أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة صُممت من أجل تغيير الثقافة التنظيمية بما يجعل المنظمة سريعة في استجابتها ومرنة في تعاملها، وتكثف جهودها من خلال التركيز على جعل الأداء يتميز بالفاعلية والحركة، مما يسود في المنظمة مناخ صحي وبيئة تساهم بزيادة مشاركة العاملين في التخطيط والتنفيذ للتحسين المستمر لمواجهة احتياجات العملاء أو الجمهور، وإدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل يتمتع بمنظومة قيم إدارية وسلوكية تقوم على أساس أحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تتضمن تغييرات الفكر الإداري المعاصر السلوك، القيم المعقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم إجراءات العمل والأداء، وذلك لتحسين وتطوير كافة مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها وبأقل تكلفة، بغرض تحقيق أعلى درجة من الرضا عن طريق إشباع حاجاتهم وريغباتهم حسب ما يتوقعونه.

٨. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال؛ الصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، والصدق البنائي لمحاول الاستبيان.

٨-١. صدق أداة الدراسة:

تم قياس صدق الأداة من خلال طريقتين، هما:

٨-١-١. الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

يقوم على فكرة مدى مناسبة فقرات كل الاستبيان لما يقيس ولمن يطبق عليهم ومدى علاقتها بالاستبيان ككل ومن هذا المنطلق تم عرض الاستبيان على مجموعة المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديله والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات كل

الاستبيان، ومدى شموله لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة.

٨-١-٢. صدق الاتساق الداخلي البنائي لأداة الدراسة

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة للوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة. وتم حساب الاتساق الداخلي لعبارات كل الاستبيان على عينة الدراسة وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، حيث انه إذا كانت قيمة الاحتمال Sig. or P-value أقل من أو تساوي مستوى الدلالة ٠.٠١، ٠.٠٥ فإنه يوجد ارتباط معنوي. وتم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه. بعد التحقق من الصدق الظاهري للأداتين تم تطبيقها على عينة الدراسة، واستخراج صدق الاتساق الداخلي (البنائي)، ومدى إسهام الفقرات المكونة للبعد، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون. وتوضح الجداول التالية ذلك:

جدول (٣) صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	محاور الاستبيان	
0,000	0.693**	تسعى الإدارة إلى تغيير ثقافة الموظفين لدى المستشفى من أجل بناء ثقافة عالية لدى موظفي المستشفى	البعد الأول: التغيير في الثقافة
0,000	0.548**	تعتمد إدارة المستشفى على موظفين ذو خبرة وكفاءة عالية	
0,000	0.617**	تطور إدارة المستشفى من ثقافة الموظفين لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مع ثقافة العملاء	
0,000	0.652**	يتم تغيير ثقافة موظفي المستشفى و فقا لأهدافه العامة (خدمة العميل)	
0,000	0.635**	تسعى الإدارة لتشكيل ثقافة مميزة خاصة المستشفى	
0,000	0.540**	تقوم الإدارة بتغيير الهيكل التنظيمي للمستشفى عند استحداث أقسام ووظائف جديدة	البعد الثاني: التغيير في الهيكل التنظيمي
0,000	0.706**	تعمل الإدارة على تطوير الهيكل التنظيمي للمستشفى وفقا لمتطلبات العمل	
0,000	0.729**	تشمل عملية التغيير جميع الإدارات والأقسام بالمستشفى وتتم بمشاركة كافة العاملين	
0,000	0.695**	تحدث الإدارة تغييرات في الهيكل التنظيمي للمستشفى لمواكبة التطورات	
0,000	0.682**	تقوم الإدارة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء	

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	محاور الاستبيان	
0,000	0.603**	يسعى المستشفى إلى تغيير الأجهزة المستخدمة وتطويرها لتواكب التغييرات	البعد الثالث: التغيير في التكنولوجيا
0,000	0.662**	تنسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل وتؤدي لتقليل الجهد وتوفير الوقت.	
0,000	0.700**	تعمل الإدارة على تغيير البرامج المستخدمة في أجهزة المستشفى وتحديثها	
0,000	0.733**	تقوم الإدارة بتغيير أساليب تقديم خدمات عملاء المستشفى باستخدام التكنولوجيا	
0,000	0.745**	يتم إدخال معدات جديدة تناسب أساليب العمل الجديدة.	
0,000	0.548**	تقدم إدارة المستشفى دورات تدريبية للعاملين لمواكبة اية تغييرات جديدة في العمل	البعد الرابع: التغيير الإنساني
0,000	0.739**	تنتهج إدارة المستشفى سياسات جديدة في مجال التعيين والمكافآت والحوافز	
0,000	0.742**	للمدير دور في ترسيخ مبادئ التغيير كما له دور في تحويله من شيء غير ملموس إلى شيء ملموس.	
0,000	0.723**	وجود شبكة اتصالات بين العاملين في المستشفى يساهم في وضوح أهداف التغيير التنظيمي.	
0,000	0.721**	تقوم إدارة المستشفى بإحداث تغييرات سريعة أو مفروضة أو مفاجئة للعاملين	
0,000	0.548**	تقدم إدارة المستشفى دورات تدريبية للعاملين لمواكبة اية تغييرات جديدة في العمل	

• ** الارتباط مهم ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠.٠١

• حجم العينة ٢٥٩

من خلال الجداول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل بعد والمعدل الكلي لعبارات محورها دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، حيث أن مستوى المعنوية لكل الفقرات كانت ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة ٠.٠٠١، وبذلك تعتبر محاور وأبعاد الاستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (٤): صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
0,000	0.684**	١ تقدم إدارة المستشفى الخدمات الصحية والعلاجية التي يحتاج إليها المرضى.
0,000	0.549**	٢ تتلاءم مكاتب الأطباء والعاملين وصلات انتظار المرضى مع طبيعة الخدمات العلاجية التي يتوقعون الحصول عليها
0,000	0.548**	٣ توفر إدارة المستشفى المستلزمات المادية من الأجهزة والمعدات الطبية اللازمة التي تحتاج إليها الخدمة.
0,000	0.612**	٤ يتلاءم المظهر العام إدارة المستشفى مع طبيعة الخدمات الصحية والعلاجية التي تقدمها
0,000	0.636**	٥ تلتزم إدارة المستشفى بتقديم الخدمات الصحية العلاجية التي يتوقعها المراجعين لها.
0,000	0.663**	٦ لدى إدارة المستشفى الاهتمام التام بتقديم الخدمات الصحية في المواعيد المحددة وبالسرعة المطلوبة
0,000	0.630**	٧ تهتم إدارة المستشفى بالعداد السليم للحصول على المعلومات المطلوبة من المرضى وتسجيلها والحفاظ عليها.
0,000	0.688**	٨ تقوم إدارة المستشفى بإخبار المرضى بأوقات تقديم الخدمات الصحية به
0,000	0.666**	٩ يقوم العاملين في المستشفى بشكل دائم بتقديم المساعدة التي يطلبها المرضى.
0,000	0.663**	١٠ يتجاوب العاملون بالمستشفى مع المرضى رغم انشغالهم بأداء مهامهم الوظيفية الموكلة لهم.

• ** الارتباط مهم ودال احصائياً عند مستوى الدلالة ٠.٠١

• حجم العينة ٢٥٩

من خلال الجداول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل بعد والمعدل الكلي لعبارات محورها دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، حيث أن مستوى المعنوية لكل الفقرات كانت ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة ٠.٠٠١، وبذلك تعتبر محاور وأبعاد الاستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه. وبالخلاصة ان الجداول اعلاه توضح أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة للمحور/او البعد الذي تنتمي إليه جيدة ومقبولة، حيث ان هناك ارتباط طردي متوسط وقوي في اغلب الفقرات والابعاد، بناء على ذلك يمكننا الحكم بصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

٨-٢. ثبات الاستبانة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا Cronbach Alfa) على المجالات جميعها والأداة ككل؛ إذ يقيس مدى التناسق في إجابات المستجيبين عن كل الفقرات الموجودة في الاستبانة، والجدول أدناه يبين ثبات الأداة للاستبيان.

جدول رقم (٥): تحليل معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المحاور	عدد الاسئلة	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha
المحور الأول: إدارة التغيير	٢٠	0.981
- البعد الأول: التغيير في الثقافة	٥	0.618
- البعد الثاني: التغيير في الهيكل التنظيمي	٥	0.697
- البعد الثالث: التغيير في التكنولوجيا	٥	0.725
- البعد الرابع: التغيير الانساني	٥	0.732
المحور الثاني: جودة الخدمة الصحية	١٠	0.835
جميع فقرات الاستبيان	30	0.925

• المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج تحليل برنامج SPSS

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أي أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. من خلال الجدول أعلاه نجد فان قيم معامل ألفا كرونباخ ذات قيم مرتفعة، حيث كانت كلها اكبر من الحد الأدنى وهو ٠.٦٠، فيما بلغت نسبة الثبات للاستبانة ككل لجميع فقرات الاستبيان ٠.٩٢٥، وتجدر الإشارة ان معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت قيمته من ١ دل على أن قيمة الثبات مرتفعة. ومنه نستنتج أن أداة الدراسة (الاستبيان) التي تم اعدادها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها.

٩. تحليل البيانات واستخلاص النتائج:

تم الاعتماد في الحليل على المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ومربع كاي لمحاور الدراسة. وتم اجراء التحليل للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، وذلك على النحو التالي:

٩-١. بعد التغيير في الثقافة كأحد ابعاد إدارة التغيير في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة:

بلغ متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة درجة مرتفعة، أي أن أفراد العينة من العاملين في مستشفى الملك عبد العزيز يرون ان مستوى التغيير في الثقافة كأحد ابعاد إدارة التغيير في المستشفى مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ ٣.٧١ تقريباً وانحراف معياري ٠.٦٧ وهي الدرجة الكلية للبعد الأول.

جدول رقم (٦): التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد التغيير في الثقافة كأحد ابعاد إدارة التغيير في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة

مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
35.228a	1.304	3.50	١ تسعى الإدارة إلى تغيير ثقافة الموظفين لدى المستشفى من أجل بناء ثقافة عالية لدى موظفي المستشفى
154.340a	.974	3.90	٢ تعتمد إدارة المستشفى على موظفين ذو خبرة وكفاءة عالية
134.340a	.965	3.86	٣ تطور إدارة المستشفى من ثقافة الموظفين لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مع ثقافة العملاء
114.147a	1.006	3.71	٤ يتم تغيير ثقافة موظفي المستشفى و فقا لأهدافه العامة (خدمة العميل)
75.575a	1.076	3.59	٥ تسعى الإدارة لتشكيل ثقافة مميزة خاصة المستشفى
100.479b	.67440	3.7135	الدرجة الكلية لبعء التغيير في الثقافة

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن نسبة الاتفاق على بعد التغيير في الثقافة بلغت درجة مرتفعة من قبل الأفراد المبحوثين في المستشفى محل البحث، ويدعم هذه النتيجة المتوسط الحسابي للعبارتين (٢) و (٣) واللذان تحصلتا على أعلى متوسط حسابي مرجح (٣.٩٠)، (٣.٨٦) على التوالي وبدرجة موافقة مرتفعة، حيث يؤكد العاملون أن إدارة المستشفى تعتمد على موظفين ذو خبرة وكفاءة عالية، كما تعمل إدارة المستشفى على تطوير ثقافة الموظفين لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مع ثقافة العملاء، وهذا يفسر أن المستشفى غالباً ما تقوم بتغيير ثقافتها تماشياً وثقافة المجتمع، كما تقوم بتطوير ثقافتها وفقاً للأهداف العامة لها. بينما حصلت العبارة (١) على أقل متوسط حسابي في بعد التغيير في الثقافة حيث تحصلت على (٣.٥٠) بدرجة موافقة مرتفعة.

من جانب آخر بلغت قيمة مربع كأي لجميع عبارات بعد (التغيير في الثقافة) (100.479) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى المعنوية (٠.٠٠٥) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين.

وبصفة عامة فإن مستوى موافقة أفراد العينة مرتفع عن إجمالي فقرات بعد التغيير في الثقافة، ما يشير إلى أن إجمالي المتوسطات الحسابية لفقرات بعد التغيير في الثقافة تقع ضمن الفئة الرابعة والموضح بالجدول رقم (٢) والتي تبين مستوى موافقة مرتفع عن أغلب فقرات بعد التغيير في الثقافة كأحد ابعاد إدارة التغيير في المستشفى محل البحث.

٩-٢. بعد التغيير في الهيكل التنظيمي كأحد ابعاد إدارة التغيير في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة:

بلغ متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة درجة مرتفعة، أي أن أفراد العينة من العاملين في مستشفى الملك عبد العزيز يرون أن مستوى التغيير في الهيكل التنظيمي كأحد ابعاد إدارة التغيير في المستشفى مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ ٣.٦١ تقريباً وانحراف معياري ٠.٧٣ وهي الدرجة الكلية للبعد الثاني.

جدول رقم (٧): التحليل الاحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة د التغيير في الهيكل التنظيمي

كأحد ابعاد إدارة التغيير في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة

مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
127.892a	1.000	3.91	١ تقوم الإدارة بتغيير الهيكل التنظيمي للمستشفى عند استحداث أقسام ووظائف جديدة
73.992a	1.086	3.59	٢ تعمل الإدارة على تطوير الهيكل التنظيمي للمستشفى وفقاً لمتطلبات العمل
66.000a	1.104	3.49	٣ تشمل عملية التغيير جميع الإدارات والأقسام بالمستشفى وتتم بمشاركة كافة العاملين
64.958a	1.139	3.47	٤ تحدث نذا الإدارة تغييرات في الهيكل التنظيمي للمستشفى لمواكبة التطورات
57.853a	1.161	3.60	٥ تقوم الإدارة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء
100.722c	.73915	3.6131	الدرجة الكلية لبعء التغيير في الهيكل التنظيمي

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذا البعد، ويعزز ذلك قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لفقرات بعد التغيير في الهيكل التنظيمي في هذا البحث والذي بلغ (3.6131) وتراوحت الأوساط الحسابية للفقرات ما بين (3.91) و (3.47)، ويدعم هذه النتيجة المتوسط الحسابي لفقرات (1) و(5) والتي تحصلت على أعلى متوسط حسابي مرجح (3.91) و (3.60) على التوالي وبدرجة موافقة مرتفعة، حيث يرى العاملون أن الإدارة تقوم بتغيير الهيكل التنظيمي للمستشفى عند استحداث أقسام ووظائف جديدة، كما تقوم الإدارة كذلك بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء.

من جانب آخر بلغت قيمة مربع كأي لجميع عبارات بعد (التغيير في الهيكل التنظيمي) (100.722) عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين .

وبصفة عامة فإن إجمالي المتوسطات الحسابية لفقرات بعد التغيير في الهيكل التنظيمي تقع ضمن الفئة الرابعة الموضحة بالجدول رقم (2) والتي تبين مستوى موافقة مرتفعة من قبل العاملين في المستشفى محل البحث على فقرات بعد التغيير في الهيكل التنظيمي كأحد ابعاد إدارة التغيير في المستشفى محل البحث.

٩-٣. بعد التغيير في التكنولوجيا كأحد ابعاد إدارة التغيير في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة:

بلغ متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة درجة مرتفعة، أي أن أفراد العينة من العاملين في مستشفى الملك عبد العزيز يرون ان مستوى التغيير في التكنولوجيا كأحد ابعاد إدارة التغيير في المستشفى مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ 3.62 تقريباً وانحراف معياري 0.76 وهي الدرجة الكلية للبعد الثالث.

جدول رقم (٨): التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد التغيير في التكنولوجيا كأحد ابعاد إدارة التغيير في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة

مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
138.471a	.974	3.90	يسعى المستشفى إلى تغيير الأجهزة المستخدمة وتطويرها لتواكب التغييرات
92.564a	1.087	3.59	تتسم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل وتؤدي لتقليل الجهد وتوفير الوقت
59.977a	1.118	3.53	تعمل الإدارة على تغيير البرامج المستخدمة في أجهزة المستشفى وتحديثها
64.726a	1.159	3.49	تقوم الإدارة بتغيير أساليب تقديم خدمات عملاء المستشفى باستخدام التكنولوجيا
70.015a	1.143	3.62	يتم إدخال معدات جديدة تناسب أساليب العمل الجديدة
117.954d	.75816	3.6263	الدرجة الكلية لبعء التغيير في التكنولوجيا

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن متوسط الموافقة على بعد التغيير في التكنولوجيا بلغت (٣.٦٢)، وأن الفقرتين (١) و (٥) تحصلتا على أعلى متوسط حسابي (٣.٩٠) و (٣.٦٢) على التوالي وبدرجة موافقة مرتفعة، حيث يرى العاملون ان المستشفى يسعى دائما إلى تغيير الأجهزة المستخدمة وتطويرها لتواكب التغييرات، كما يتم إدخال معدات جديدة تناسب أساليب العمل الجديدة، وهو ما يشير أن المستشفى يسعى لأن يواكب التطورات التكنولوجية العالمية في قطاع نشاطها، بينما حصلت الفقرة (٤) على أقل متوسط حسابي (٣.٤٩) بدرجة موافقة مرتفعة.

من جانب اخر بلغت قيمة مربع كاي لجميع عبارات بعد (التغيير في التكنولوجيا) (117.954) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠٠) وهي أقل من مستوى المعنوية (٠.٠٠٥) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين .

وبصفة عامة فإن إجمالي المتوسط الحسابي لفقرات بعد تحفيز العاملين قدره (٣.٦٢) ما يشير إلى أن إجمالي المتوسطات الحسابية لفقرات بعد التغيير في التكنولوجيا تقع ضمن الفئة الرابعة من الجدول رقم (٢) والتي تبين مستوى موافقة مرتفع عن فقرات بعد التغيير في التكنولوجيا كأحد ابعاد إدارة التغيير في المستشفى محل البحث.

٤-٩. بعد التغيير الانساني كأحد ابعاد إدارة التغيير في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة:

بلغ متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة درجة مرتفعة، أي أن أفراد العينة من العاملين في مستشفى الملك عبد العزيز يرون ان مستوى التغيير الانساني كأحد ابعاد إدارة التغيير في المستشفى مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ ٣.٥٤ تقريباً وانحراف معياري ٠.٧٧ وهي الدرجة الكلية للبعد الرابع.

جدول (٩) التحليل الاحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد التغيير الانساني كأحد ابعاد إدارة التغيير في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة

مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
94.456a	1.072	3.76	١ تقدم إدارة المستشفى دورات تدريبية للعاملين لمواكبة اية تغييرات جديدة في العمل
62.564a	1.118	3.41	٢ تنتهج إدارة المستشفى سياسات جديدة في مجال التعيين والمكافآت والحوافز
82.988a	1.056	3.56	٣ للمدير دور في ترسيخ مبادئ التغيير كما له دور في تحويله من شيء غير ملموس إلى شيء ملموس
74.263a	1.106	3.56	٤ وجود شبكة اتصالات بين العاملين في المستشفى يساهم في وضوح أهداف التغيير التنظيمي
36.734a	1.208	3.41	٥ تقوم إدارة المستشفى بإحداث تغييرات سريعة أو مفروضة أو مفاجئة للعاملين
132.811e	.77361	3.5405	الدرجة الكلية لبعء التغيير الانساني

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن متوسط الموافقة على بعد التغيير الانساني بلغت (٣.٥٤)، وأن الفقرتين (١) و (٣) تحصلتا على أعلى متوسط حسابي (٣.٧٦) و (٣.٥٦) على التوالي وبدرجة موافقة مرتفعة، حيث يرى العاملون ان إدارة المستشفى تقوم بعمل دورات تدريبية للعاملين لمواكبة اية تغييرات جديدة في العمل، كما يعتقد العاملون ان للمدير دور في ترسيخ مبادئ التغيير كما له دور في تحويله من شيء غير ملموس إلى شيء ملموس، بينما تحصلت الفقرة (٥) على أقل متوسط حسابي (٣.٤١) بدرجة موافقة مرتفعة.

من جانب آخر بلغت قيمة مربع كاي لجميع عبارات بعد (التغيير الانساني) (132.811) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى المعنوية (٠.٠٠٥) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين

وبصفة عامة فإن إجمالي المتوسطات الحسابية لفقرات بعد التغيير الانساني تقع ضمن الفئة الرابعة من الجدول رقم (٢) والتي تبين مستوى موافقة مرتفع عن فقرات بعد التغيير الانساني كأحد ابعاد إدارة التغيير في المستشفى محل البحث.

٩-٥. جودة الخدمات الصحية في مستشفى الملك عبد العزيز بجده:

بلغ متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة درجة مرتفعة، أي أن أفراد العينة من الموظفين العاملين في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة يرون ان جودة الخدمة الصحية المقدمة في المستشفى مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ ٣.٦٦ تقريباً وانحراف معياري ٠.٦٨ وهي الدرجة الكلية للمحور الثاني.

جدول رقم (١٠): التحليل الاحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد جودة الخدمات

الصحية في مستشفى الملك عبد العزيز بجده

مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
57.158a	1.284	3.64	تقدم إدارة المستشفى الخدمات الصحية والعلاجية التي يحتاج إليها المرضى	١
158.896a	.994	3.79	تتلاءم مكاتب الأطباء والعاملين وصلات انتظار المرضى مع طبيعة الخدمات العلاجية التي يتوقعون الحصول عليها	٢
114.224a	1.046	3.84	توفر إدارة المستشفى المستلزمات المادية من الأجهزة والمعدات الطبية اللازمة التي تحتاج إليها الخدمة	٣
103.027a	1.005	3.59	يتلاءم المظهر العام لإدارة المستشفى مع طبيعة الخدمات الصحية والعلاجية التي تقدمها	٤
102.641a	1.059	3.67	تلتزم إدارة المستشفى بتقديم الخدمات الصحية العلاجية التي يتوقعها المراجعين لها	٥
102.834a	1.027	3.74	لدى إدارة المستشفى الاهتمام التام بتقديم الخدمات الصحية في المواعيد المحددة وبالسرعة المطلوبة	٦
99.900a	1.032	3.80	تهتم إدارة المستشفى بالعداد السليم للحصول على المعلومات المطلوبة من المرضى وتسجيلها والحفاظ عليها	٧
91.985a	1.053	3.56	تقوم إدارة المستشفى بإخبار المرضى بأوقات تقديم الخدمات الصحية	٨

مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
			به
43.606a	1.180	3.42	٩ يقوم العاملين في المستشفى بشكل دائم بتقديم المساعدة التي يطلبها المرضى
88.239a	1.051	3.50	١٠ يتجاوب العاملون بالمستشفى مع المرضى رغم انشغالهم بأداء مهامهم الوظيفية الموكلة لهم
134.405g	.68223	3.6548	الدرجة الكلية لمحور جودة الخدمة الصحية

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن متوسط الاتفاق على محور جودة الخدمة الصحية بلغت (٣.٦٦) وتحصلت الفقرة (٣) على أعلى متوسط حسابي (3.84) وبدرجة موافقة مرتفعة، وكانت كل إجابات المبحوثين على بقية الفقرات (موافق)، وتراوحت الأوساط الحسابية للفقرات ما بين (3.84) و (3.42). وتؤكد هذه النتائج على أن مستوى جودة الخدمة الصحية المقدمة في مستشفى الملك عبد العزيز مرتفع، حيث تقدم إدارة المستشفى الخدمات الصحية والعلاجية التي يحتاج إليها المرضى، كما توفر إدارة المستشفى المستلزمات المادية من الأجهزة والمعدات الطبية اللازمة التي تحتاج إليها الخدمة، الى جانب ذلك تلتزم إدارة المستشفى بتقديم الخدمات الصحية العلاجية التي يتوقعها المراجعين لها، فضلا عن ذلك فان إدارة المستشفى لديها الاهتمام التام بتقديم الخدمات الصحية في المواعيد المحددة وبالسرعة المطلوبة، كما تقوم إدارة بإخبار المرضى بأوقات تقديم الخدمات الصحية، بالإضافة لذلك يقوم العاملين في المستشفى بشكل دائم بتقديم المساعدة التي يطلبها المرضى.

من جانب اخر بلغت قيمة مربع كأي لجميع عبارات محور (جودة الخدمة الصحية) (134.405) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى المعنوية (٠.٠٠٥) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين

وبصفة عامة فإن إجمالي المتوسطات الحسابية لفقرات محور جودة الخدمة الصحية تقع ضمن الفئة الرابعة من الجدول رقم (٢) والتي تبين مستوى موافقة مرتفع عن محور جودة الخدمة الصحية في المستشفى محل البحث. وبناء على ذلك فان الباحث يرى ان جودة الخدمة الصحية المقدمة في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة عالية اعتمادا على نتائج استجابات افراد العينة على هذا المحور.

٦-٩. تفسير وترتيب قوة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع:

فيما يلي تفسير لترتيب قوة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

جدول رقم (١١): تفسير وترتيب قوة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

الترتيب	مربع كأي	المتوسط العام	المتغيرات المستقلة
1	100.479	3.7135	التغيير في الثقافة
3	100.722	3.6131	التغيير في الهيكل التنظيمي
2	117.954	3.6263	التغيير في التكنولوجيا
4	132.811	3.5405	التغيير الإنساني

من الجدول أعلاه يلاحظ أن المتغير المستقل التغيير في الثقافة هو أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع (جودة الخدمة الصحية) حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي 3.7135 وقيمة مربع كاي 100.479، ويجيء المتغير المستقل التغيير في التكنولوجيا في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير على المتغير التابع (جودة الخدمة الصحية)، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي 3.6263 وقيمة مربع كاي 117.954، ويجيء المتغير المستقل التغيير في الهيكل التنظيمي في المرتبة الثالثة من حيث قوة التأثير على المتغير التابع (جودة الخدمة الصحية)، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي 3.6131 وقيمة مربع كاي 100.722، ويجيء المتغير المستقل التغيير الإنساني في المرتبة الأخيرة من حيث قوة التأثير على المتغير التابع (جودة الخدمة الصحية)، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي 3.5405 وقيمة مربع كاي 132.811 ومما تقدم يستنتج أن فرضية الدراسة الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية المقدمة من خلال دراسة تطبيقية على مستشفى الملك عبد العزيز بجدة"، هي فرضية راجحة.

١٠. نتائج الدراسة ومناقشتها:

سيتم عرض النتائج التي توصل إليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات، بحسب علاقة كل متغير من المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع على النحو التالي:

١٠-١. تأثير إدارة التغيير التكنولوجي كاحد محاور ادارة التغيير على جودة الخدمة الصحية في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ لإدارة التغيير التكنولوجي كاحد محاور ادارة التغيير على جودة الخدمة الصحية بالمستشفى محل البحث، وقد بلغت قوة الأثر ٥٩.٩% ومعامل التحديد ٤٤.٢% مما يعكس ارتفاع قوة هذا الأثر ودرجة تفسير إدارة التغيير التكنولوجي لتغيير جودة الخدمة الصحية بالمستشفى محل البحث والذي يفسر أن المستشفى تسعى لأن تواكب التطورات التكنولوجية العالمية في قطاع نشاطها

كذلك اشارت نتائج الدراسة الى ان متوسطات متغير التغيير التكنولوجي كانت بمستوى مرتفع من التأثير على جودة الخدمة الصحية في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة، اذ تبين ان المستشفى يعمل على استيعاب التقدم الهائل في وسائل التكنولوجيا والى تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة وتحديثها. وتبين أيضا ان المستشفى يعمل على تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب التغييرات وهي تسعى الى ادخال احداث الأساليب التكنولوجية المستخدمة في تقديم الخدمة الصحية.

وبناء على ما أظهرته نتائج الفرضية بأن هناك تأثير لإدارة التغيير التكنولوجي كاحد محاور ادارة التغيير على جودة الخدمة الصحية في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة، ويعني أن الفرضية الفرعية الاولى محققة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة رزوق (٢٠١٨) والتي سعت إلى التعرف على أثر تطبيق مجالات إدارة التغيير على تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر(فرع ورقلة)، وقد توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها وجود علاقة ايجابية بين تطبيق مجالات (التغيير التكنولوجي، الهيكل التنظيمي، مهام الأفراد، الثقافة) وتحسين جودة الخدمات المقدمة من المؤسسة. وتتفق نتائج هذه الدراسة كذلك مع نتائج دراسة إبراهيم (٢٠١٧) والتي هدفت الى التعرف على أثر إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، والتي توصلت الى أن إدارة التغيير تؤثر في تحسين برامج التدريب للعاملين بالمنظمة وتساعد على تحسين خطط العمل والخطط التشغيلية للأقسام و لها دور فعال في عملية إعادة هندسة الإدارة أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة على مستوى الإدارات والوحدات.

١٠-٢. تأثير إدارة التغيير التنظيمي كاحد محاور ادارة التغيير على جودة الخدمة الصحية في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ لإدارة التغيير التنظيمي كاحد محاور ادارة التغيير على جودة الخدمة الصحية بالمستشفى محل البحث، وقد بلغت قوة الأثر ٥٦.٩% ومعامل التحديد ٣٨% مما يعكس ارتفاع قوة هذا الأثر ودرجة تفسير إدارة التغيير التنظيمي لمتغير جودة الخدمة الصحية بالمستشفى محل البحث حيث اشارت نتائج الدراسة الى ان متوسطات متغير التغيير التنظيمي كانت مرتفعة المستوى من حيث التأثير على جودة الخدمة الصحية في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة، اذ تبين ان المستشفى تقوم بتعديل هيكلها التنظيمي وانها تحدث تغييرات تنظيمية لمواكبة التطورات. وبناء على ما أظهرته نتائج الفرضية بأن هناك تأثير لإدارة التغيير التنظيمي كاحد محاور ادارة التغيير على جودة الخدمة الصحية في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة، ويعني أن الفرضية الفرعية الثانية محققة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة شارف (٢٠١٧) والتي سعت إلى التعرف على مدى اعتماد المؤسسة الصحية على إدارة التغيير لتحسين جودة الخدمة الصحية المقدمة، حيث تم التوصل إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية للمؤسسة محل الدراسة. من جانب اخر توصلت دراسة يوسف صالح الحمد العنزي (٢٠١٣) الى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير في تعزيز فعالية شركات المساهمة العامة في دولة الكويت. كما اجرى عبد القادر شارف (٢٠١٨) دراسة هدفت للتعرف على مدى اعتماد المؤسسة الصحية على إدارة التغيير لتحسين جودة الخدمة الصحية المقدمة، ومن بين النتائج التي اظهرتها الدراسة أن هناك أثر لإدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية للمؤسسة محل الدراسة.

١٠-٣. تأثير إدارة التغيير الإنساني كاحد محاور ادارة التغيير على جودة الخدمة الصحية في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ لإدارة التغيير الإنساني كاحد محاور ادارة التغيير على جودة الخدمة الصحية بالمستشفى محل البحث، وقد بلغت قوة الأثر ٦٤.٦% ومعامل التحديد ٥٣.٧% مما يعكس ارتفاع قوة هذا الأثر ودرجة تفسير إدارة التغيير الإنساني لمتغير جودة الخدمة الصحية بالمستشفى محل البحث

حيث اشارت نتائج الدراسة الى ان متوسطات متغير التغيير الانساني كانت مرتفعة المستوى من حيث التأثير على جودة الخدمة الصحية في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة، اذ تبين ان إدارة المستشفى تقدم دورات تدريبية للعاملين لمواكبة اية تغييرات جديدة في العمل، كما تنتهج إدارة المستشفى سياسات جديدة في مجال التعيين والمكافآت والحوافز وبناء على ما أظهرته نتائج الفرضية بأن هناك تأثير لإدارة التغيير الانساني كاحد محاور ادارة التغيير على جودة الخدمة الصحية في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة، ويعني أن الفرضية الفرعية الثالثة محققة.

اتفقت مع نتائج دراسة ذبيح أحمد هشام (٢٠١٨) دراسة هدفت التعرف على تأثير إدارة التغيير على جودة الخدمات الصحية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن جودة الخدمات الصحية تتأثر بإدارة التغيير، وأن لإدارة التغيير أبعاد تؤثر في جودة الخدمات الصحية. كما تتوافق النتائج مع دراسة أبو القاسم خبار (٢٠١٦)، والتي توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك مستويات عالية من الثقافة التنظيمية في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية محل الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية، وأكدت الدراسة أن هناك مستويات متوسطة من جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية محل الدراسة من خلال حساب المتوسطات. بينما تبين من دراسة النور (٢٠١٩) أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لجاهزية التغيير التنظيمي على جودة الخدمات والهيكل التنظيمي، وكذلك وجود أثر إحصائي معنوي بين تحسين الهيكل التنظيمي ونوعية الخدمة، و أظهرت النتائج كذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية في جاهزية التغيير التنظيمي على جودة الخدمات المقدمة من خلال تطوير الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥.

١٠-٤. تأثير إدارة التغيير الثقافي كاحد محاور ادارة التغيير على جودة الخدمة الصحية في مستشفى الملك عبد العزيز بجدة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ لإدارة التغيير الثقافي كاحد محاور ادارة التغيير على جودة الخدمة الصحية بالمستشفى محل البحث، وقد بلغت قوة الأثر ٦٦.١% ومعامل التحديد ٤٢.٦% مما يعكس ارتفاع قوة هذا الأثر ودرجة تفسير إدارة التغيير الثقافي لمتغير جودة الخدمة الصحية بالمستشفى محل البحث

كذلك اشارت نتائج الدراسة الى ان متوسطات متغير التغيير الثقافى جاءت بمستوى مرتفع من التأثير على جودة الخدمة الصحية فى مستشفى الملك عبد العزيز بجدة، اذ تبين ان المستشفى يسعى الى التغيير بالقيم والمعتقدات والتي هي لبنات بناء ثقافتها، وان هذا التغيير فى الثقافة يتم وفقا للاهداف العامة لها، وأن المستشفى تسعى من خلال ثقافتها الى تسجيل الثقافة المؤسسية لدى العاملين. وتبين أيضا ان المستشفى تحرص على تطوير ثقافتها لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مع ثقافة المرضى، وان تعديل ثقافة المستشفى يتم بما يتوافق وثقافة المجتمع، وهي تستند الى مصلحة العميل باستمرار ويتم تغييرها وفقا لذلك.

وبناء على ما أظهرته نتائج الفرضية بأن هناك تأثير لإدارة التغيير الثقافى كاحد محاور ادارة التغيير على جودة الخدمة الصحية فى مستشفى الملك عبد العزيز بجدة، ويعني أن الفرضية الفرعية الرابعة محققة.

تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة حسين (٢٠١٨) والتي هدفت إلى التعرف على تأثير إدارة التغيير بأبعاده (التغيير فى الثقافة والتكنولوجيا) على كفاءة المنظمات فى شركة فابى للألبان - ولاية نهر النيل - السودان، وتمثلت أهم النتائج فى ان التغيير فى ثقافة الشركة لم يكن واضح المعالم، وذلك بسبب إحداث تغييرات فى الأهداف العامة تخدم مصالح شخصية لفئة معينة، دون تفحص لما يتطلب العمل من تغييرات للارتقاء بأداء العاملين ودون مراجعة البيئة الداخلية والخارجية وعدم إعادة توزيع الصلاحيات لتتوافق مع متطلبات العمل - تتضمن ثقافة الشركة من الإدارات والأقسام، وجمود وعدم مرونة ثقافة المجتمع، وعدم ملائمة ذلك الثقافة لمتطلبات العمل فى داخل المجتمع أدى إلى التداخل فى الصلاحيات والمسئوليات. كما تختلف النتائج كذلك مع دراسة زهرة خلافة وشيماء علوان (٢٠١٦) والتي توصلت لجملة من النتائج أهمها أن المؤسسة عينة الدراسة لم تصل للمستوى المطلوب إذا وجدت بعيدة كل البعد عن معاني الجودة والأداء الفعال رغم الهياكل التنظيمية والكفاءات المتوفرة والميزانيات الضخمة التي تصرف فى ذلك لأسباب أهمها سوء التسيير فى القطاع كما أن أغلب قرارات التغيير مفروضة من الوزارة؛ إضافة لغياب ثقافة الجودة وغياب مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى غالبية العاملين خاصة الهيئة الطبية وعدم الاهتمام برضا المرضى وغياب الثقافة لدى المرضى بالإجراءات.

١١. التوصيات:

- بناءً على النتائج المذكورة أعلاه ، توصي الدراسة بما يلي:
- التخطيط الجيد لإدارة التغيير، من خلال تحديد التكنولوجيا الواجب استخدامها، وتحديد ما هي الاحتياجات التدريبية اللازمة لعملية التغيير.
- تبني أساليب إدارة التغيير الحديثة لرفع أداء العاملين بالمستشفى.
- إشراك العاملين في عملية إدارة التغيير داخل المستشفى.
- تشجيع مديري المستشفيات على الاستمرار في استخدام إدارة التغيير.
- تشجيع الأفكار التي تنمي مبدأ إدارة التغيير، وتحفيز العاملين على إتباع أساليبها.
- تعزيز إدارة التغيير لأنها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية والتحفيز والرضا الوظيفي وتحسين الجودة.
- الاهتمام بالمستفيد الداخلي (العاملين)، إذ إن الأفراد العاملون هم في النهاية من يحمل التغيير.
- التركيز على التغيير النوعي في الأفراد من خلال التدريب الجيد والتحفيز.
- الاهتمام بمدى رضا المستفيد عن الخدمة المقدمة، إذ إن الحصول على معلومات عن العملاء يعد أحد جوانب إدارة التغيير.
- إجراء استطلاعات لرأي المستفيدين ومدى رضاهم عن الخدمة المقدمة على فترات متباعدة.
- الاستفادة من الدراسات والبحوث في مجال إدارة التغيير.

المراجع

- أبو النصر، مدحت. (٢٠١٧). التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، القاهرة، المجموعة العربية للنشر، ط٤.
- أبو شكر، احمد وليد. (٢٠١٢). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في المستشفيات الخاصة على جودة الخدمات: دراسة تطبيقية على عينة من المستشفيات الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر الموظفين والمرضى.
- بهاخشة، موسى. (٢٠١٨). ادارة التغير كمدخل لتطبيق الجودة في المنظمات الصحية العمومية. بديسي، فهمية. (٢٠١١). جودة الخدمات الصحية الخصائص، الأبعاد والمؤشرات، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد ٧.
- بشير، بودية. (٢٠١٧). أثر تبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة الصحية المقدمة بمستشفى ترابي بوجمعة -بشار. مجلة البشائر الاقتصادية.
- بن علي، سعاد، فاطمة بلحاج جيلالي. (٢٠١٩). أثر إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
- بودور، سناء، وبولاحة، ميساء. (٢٠٢١). جودة الخدمات الصحية في الجزائر.
- بوعباس، أحمد عباس يوسف. (٢٠١٠). أثر جودة الرعاية الصحية والاتصالات على رضا المرضى، دراسة تحليلية مقارنة في مستشفى الأميري الحكومي ومستشفى السلام الدولي الخاص في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط كلية الأعمال قسم إدارة الأعمال.
- بومدين بلكبير، إدارة التغيير والأداء المتميز في المنظمات العربية، دار العالم العربي للنشر والتوزيع، ط١، دبي، ٢٠٠٩، ص ٣٩.
- بوهلال، فاطيمة. (٢٠٢٠). إدارة التغيير الاستراتيجي، رسالة ماجستير، جامعة مصطفى إسمبولي معسكر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم علوم التسيير.

التجاني، عطلي، طه، قني. (٢٠٢٠). أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.

حسين، ملاك صالح سعيد. (٢٠١٩). أثر إدارة التغيير على كفاءة المنظمات. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، ٣(٨)، ١-٣٤.

حسين، ملاك صالح سعيد. (٢٠١٩). أثر إدارة التغيير على كفاءة المنظمات. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية. 3(8), 1-34.

خلوفي، وهيبه. (٢٠١٤). مداخل التغيير الثقافي في منظمات الأعمال. المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، عمان: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، ١ - ١١.

الدايني، رشاد خضير. (٢٠١٠). أثر الإدارة الالكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة. جامعة الشرق الأوسط.

درة، عمر، وغريب، معاذ، وبيت سعيد، سالم. (٢٠١٨). تقييم جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر المرضى: دراسة مقارنة بين المستشفيات الحكومية والخاصة، جامعة ظفار.

ريدي. (2014). دور استخدام نماذج صفوف الانتظار في تحسين جودة الخدمات الصحية دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة، رسالة دكتوراة، جامعة محمد خيضر - بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

ذبيح، احمد هشام. (٢٠١٨). أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات الصحية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية مقرة (Doctoral dissertation، جامعة المسيلة).

رزوق، ابتسام. (٢٠١٨). أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ورقلة).

رضوان، فرج حسن. (٢٠٢١). دور مهارات التعامل مع المرضى في تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية دراسة تطبيقية على المرضى المتعاملين مع مستشفيات جامعة المنوفية. المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة. 51(4), 113-166.

الصاب، أحمد عبدالله. (٢٠١٣). أساسيات الإدارة الحديثة، الرياض، خوارزم العلمية، ط ٤ .

الطويل، أكرم أحمد. الجليل، آلاء حسيب. (٢٠١٠)، مقالة بعنوان "إمكانية إقامة أبعاد جودة الخدمات الصحية: دراسة في مجموعة مختارة من المستشفيات في محافظة نينوى،

<http://www.eco.asu.edu.jo>

عبد الرفيق، برزوق. (٢٠٢١). إدارة التغيير ودورها في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر. مجلة المفكر للدراسات القانونية والسياسية، ٤(٢)، ٧٧-٩١.

عبد القادر شارف (٢٠١٨) أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية : دراسة حالة مستشفى

أحمد بن عجيلة بالأغواط، المجلة العربية للإدارة، مج ٣٨، ع ٣ - ٣ سبتمبر (أيلول) ٢٠

عبد القادر، محمد نور، الطاهر أحمد. (٢٠١٥). قياس جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية في السودان من وجهة نظر المرضى والمراجعين. (دراسة ميدانية على المستشفيات

التعليمية الكبرى بولاية الخرطوم). المجلة الأردنية في ريادة الأعمال. 11(4) ،

عبدالله، جوزة. (٢٠٢٠). نظام إدارة التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة.

عبدالمطلب، إبراهيم عبدالسلام احمد. (٢٠١٩). أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الجودة الشاملة

(بالتطبيق على عينة لآراء العاملين في المجلس الأعلى للجودة الشاملة).

العمرى، محمد بن سعيد. (٢٠١٧). أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي :دراسة تطبيقية

في القطاع الخاص السعودي. المجلة العربية للإدارة.

العنزى، يوسف صالح الحمد. (٢٠١٣). أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة

العامة في دولة الكويت. جامعة الشرق الأوسط.

الغزالي، علي، وعلي عبد الجليل. (٢٠١٤). جودة الخدمات الصحية وعلاقتها برضا المرضى

دراسة ميدانية على المستشفيات العامة الواقعة في نطاق مدينة بنغازي، رسالة ماجستير،

كلية الاقتصاد جامعة بنغازي.

فطيمة، عبد العزيز. (٢٠١٣). التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات

الصحية. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية.

قاشى، خالد، و لرايدي، سفيان. (٢٠١٤). أثر الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي على اتجاهات

المستخدمين نحو التغيير: دراسة ميدانية في المضمون الجزائري. المؤتمر الدولي العلمي

حول إدارة التغيير في عالم متغير، عمان: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، ١

مباركي، ايمان. (٢٠١٩). أثر القيم التنظيمية على جودة الخدمة الصحية من وجهة نظر الممرضين.

محفوظ، جودة. (٢٠١٢). إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، عمان، دار وائل.
مراد بن حرز الله. (٢٠١٧). تأثير الكفاءات القيادية في عملية إدارة التغيير، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد ٢٣، المركز الجامعي تندف، الجزائر.

مريزق عدمان. (٢٠٠٨). واقع جودة الخدمات في المؤسسات الصحية العمومية دراسة حالة المؤسسات الصحية في الجزائر العاصمة، اطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه في علوم التسيير من جامعة الجزائر.

النسور، بلال هاشم. (٢٠١٩). مدى الجاهزية للتغيير التنظيمي وأثرها على جودة الخدمات الصحية من خلال تطوير الهيكل التنظيمي في ضوء نظرية القدرات الديناميكية (دراسة حالة المستشفيات الجامعية في الاردن). مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٧(٢).

يامن، بلمرداسي. (٢٠٢٠). إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الصحية. الوقاية والأرغوميا 8 . 101-81 (2)

H.P. Nuwansala Imeshani Kumarasinghe, Organizational Change and Change Management, In book: CONTEMPORARY INNOVATIONS IN MANAGEMENT (pp.49-69), 2021

Khatri, N., Gupta, V., & Varma, A. (2017). The relationship between HR capabilities and quality of patient care: The mediating role of proactive work behaviors. *Human resource management*, 56(4), 673-691.

MacPhee, M. (2007). Strategies and tools for managing change. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 37(9), 405-413.

Makki, M., & Zein, A. E. (2021). The Impact of Change Management on Service Quality: Case Study for Lebanese Municipalities. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, (109).

Ntsatsi, L., & Parumasur, S. B. PLANNED CHANGE AND SERVICE QUALITY IN A HEALTH CARE ENVIRONMENT: ASSESSING OUTCOMES. *CORPORATE OWNERSHIP & CONTROL*, 838.

Rahma, A. H. A. (2021). Quality of health services provided in government hospitals in the southern governorates of Palestine—An applied study on a sample of hospitals-2019—: ٣٦-١٩.

Zarei, A., Arab, M., Froushani, A. R., Rashidian, A., & Ghazi Tabatabaei, S. M. (2012). Service quality of private hospitals: The Iranian Patients' perspective. *BMC health services research*, 12(1), 1-7.